

Andreas Drinkuth: Betriebsräte – eine soziale Elite?

Betriebsräte werden in der Öffentlichkeit oft nur dann wahrgenommen, wenn „ihr“ Betrieb in die Krise gerät und Beschäftigte entlassen werden sollen. Dann stehen sie plötzlich im Mittelpunkt und sollen „sozial verträgliche Lösungen“ aushandeln. Anders als ein Manager, der ein Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen führt, müssen Betriebsräte sowohl die sozialen Belange der Beschäftigten als auch die ökonomischen Erfordernisse des Unternehmens berücksichtigen, obwohl sie auf die unternehmerischen Entscheidungen kaum Einfluss haben. Ihre sozialen, ökonomischen und strategischen Fähigkeiten erwerben sie vor allem in ihrem Alltagsgeschäft. Dort wird ihnen nichts geschenkt. Jeder Fortschritt für die Beschäftigten muss erstritten werden. Sie müssen zugleich konflikt- als auch kompromissfähig sein, ohne die Interessen der Beschäftigten zu verraten. Das wird ihnen nur gelingen, wenn sie die Sorgen und Wünsche der Menschen kennen und verstehen – ihr Ohr an der Basis haben und nicht abgehoben agieren. Schließlich werden sie anders als das Management alle vier Jahre von den Belegschaften gewählt. Die Wahlbeteiligung liegt regelmäßig bei mehr als 80%. Das verweist auf eine hohe Akzeptanz für dieses Amt bei den Beschäftigten in den Betrieben.

In meiner Untersuchung (1) habe ich 20 Betriebsräte aus verschiedenen Branchen vorgestellt, Frauen und Männer mit sehr unterschiedlichen Lebensläufen und Berufen. Keinem wurde das Amt des Betriebsrates in die Wiege gelegt. Dennoch ist es nicht ganz zufällig, dass gerade sie von ihren Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben gewählt wurden. Es ist ihre Art des Denkens und ihre Lebenseinstellung, weshalb sie eine solche Aufgabe übernehmen. Einige von ihnen führen das auf ihre „soziale Ader“ zurück. Vor allem ist es jedoch ihr tief verwurzelter Wunsch nach einer sozialen und gerechteren Gesellschaft für die sie sich engagieren – mutig, beharrlich und kompetent.

Darf man nun bei Betriebsräten von einer sozialen Elite sprechen – wo der Begriff „Elite“ doch für „die da Oben“ reserviert scheint und aus historischen Gründen bei uns diskreditiert ist? Ich meine ja, denn eine Gesellschaft braucht Führungspersönlichkeiten, die Verantwortung für die Gemeinschaft übernehmen, die sich von einem klaren und lebensfreundlichen Wertesystem leiten lassen und sich durch demokratische Wahlen legitimieren.

Im Folgenden beschreibe ich Merkmale eines Wertesystems, von denen sich die von mir befragten Betriebsräte leiten lassen. Diese Merkmale spielen im gängigen Elitebegriff allenfalls eine untergeordnete Rolle wie der von mir abschließend skizzierte Elitediskurs zeigt.

Gerechtigkeit

Gerechtigkeit gilt als eine Grundnorm menschlichen Zusammenlebens. Sie ist das fordernde Verlangen, als ungerecht und willkürlich empfundene Zustände zu verändern. Gerechtigkeit steht für den sozialen Ausgleich von Interessen in der Familie, zwischen den Generationen, in einer Kommune oder in den Unternehmen. Dahinter steckt also auch ein kollektiver Anspruch, für den moralische und rechtliche Maßstäbe gefunden und durchgesetzt werden müssen.

Ein durchgängiges Handlungsmotiv für die Betriebsräte ist ihr Einsatz für mehr Gerechtigkeit. Viele führen das auf ihre „soziale Ader“ zurück. Sie wollen für andere etwas bewirken. Sie wehren sich gegen von ihnen empfundenes Unrecht, wenn es Schwächeren zugefügt wird. Einige empört die Willkür von

Vorgesetzten oder von unternehmerischen Entscheidungen.

Mehr Gerechtigkeit kann als ein moralischer Imperativ verstanden werden, an der die Betriebsräte ihr Handeln ausrichten und den oftmals zähen und langwierigen Kampf dafür aufzunehmen. Dabei zählt der Einzelne genau so wie das Kollektiv. Auch wenn es nicht immer gelingt, allen gerecht zu werden.

Gute Arbeit

Die Menschen in den Betrieben wollen eine faire Bezahlung, geregelte Arbeitszeiten, einen sicheren Arbeitsplatz, qualifizierte Arbeit, Anerkennung und den Schutz ihrer Gesundheit – eben gute Arbeit. Die gewerkschaftlichen Konzepte ‚Gute Arbeit‘ und ‚Besser statt billiger‘ sind eine Widerstandsstrategie gegen schlechte Arbeit, wenn Arbeitgeber die Arbeitszeit verlängern wollen, Qualitätsstandards wie Gruppenarbeit wieder zurücknehmen oder gegen Leiharbeit und andere Formen prekärer Beschäftigung. Sie eröffnen den Betriebsräten aber auch Gestaltungsalternativen für gute Arbeit.

Gute Arbeit ist nicht selbstverständlich. Meistens muss sie gegen den Widerstand des Arbeitgebers durchgesetzt werden. Das können einzelne Maßnahmen sein, wie eine angemessene Arbeitskleidung. Oft müssen aber die Arbeitsabläufe verändert werden, wie bei der Gruppenarbeit. Besonders schwierig ist es dort, wo ein repressives Arbeitsklima herrscht. Das zu ändern gelingt oft nur dann, wenn Betriebsräte und Beschäftigte solidarisch handeln.

Solidarität

Solidarität drückt den Zusammenhalt zwischen Gleichgesinnten aus. Sie steht für gemeinsame Werte, Ziele und Aktivitäten und äußert sich in gegenseitiger Hilfe und dem Eintreten füreinander. Sie stellt sich jedoch nicht im Selbstlauf her. Um solidarisch handeln zu können, müssen sich Menschen mit ihren verschiedenen Erfahrungen, ihrer unterschiedlichen Herkunft und nicht immer übereinstimmenden Interessen auf ein gemeinsames Ziel verständigen. Sie müssen verstehen, dass sie es nur gemeinsam durchsetzen können und dabei auch Eigeninteressen zugunsten eines gemeinsamen Zieles zurückstellen. Oft ist es ein als ungerecht empfundenen Vorgehen des Arbeitgebers, das eine Belegschaft eint.

Solidarität kann nicht erzwungen werden. Sie beruht auf freiwilliger Gefolgschaft. Wer für eine Sache eintreten soll, will davon überzeugt sein und mit seinen Bedenken ernst genommen werden. Das gelingt vor allem bei gegenseitiger Wertschätzung und Offenheit und mit einem demokratischen Führungsstil, der auf das gemeinsame Ziel hin orientiert.

Solidarisches Handeln ist möglich, wenn Betriebsräte die Anliegen der Beschäftigten frei von eigenen Vorurteilen ernst nehmen. ‚Wie sieht die Welt aus der Sicht des anderen aus?‘, könnte eine Leitfrage sein. Und, warum denken er oder sie so?‘ Es ist die Bereitschaft, sich eine eigene Meinung zu bilden, ohne den anderen dominieren zu wollen.

Mitbestimmung

Mitbestimmung bezeichnet die Mitwirkung und Mitentscheidung der Arbeitnehmer über die Bedingungen, unter denen sie arbeiten. Stellvertretend nehmen dieses Recht in Deutschland gewählte Betriebsräte wahr. Obwohl ihre Wahl formal-rechtlich garantiert ist, muss sie oft erst gegen den Herrschaftsanspruch der Arbeitgeber erkämpft werden, wie in verschiedenen Portraits deutlich wurde. Doch selbst gewählte Betriebsräte müssen nicht selten um jedes garantierte Recht streiten und es vor dem Arbeitsgericht einklagen. Dabei sind die Mitbestimmungsrechte begrenzt. So kann kein Betriebsrat per Gesetz eine Betriebsschließung verhindern. Dennoch ist selbst diese eingeschränkte Mitbestimmung ein Stück gelebter Demokratie im Betrieb. Sie ermöglicht den Dialog mit den Beschäftigten und den Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. Sie ist deshalb ein gesellschaftspolitisches Anliegen.

Macht

Die Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen hängt jedoch nicht nur von den rechtlichen Möglichkeiten ab. Gesicherte Arbeitsverhältnisse, eine korrekte Eingruppierung oder gesundheitsverträgliche Arbeitszeiten und Pausenregelungen können oft nur durch die Macht erreicht werden, die ein Betriebsrat entfalten kann. Kaum ein Arbeitgeber ist von sich aus bereit, etwa aus „Einsicht“ hier den Beschäftigten Zugeständnisse zu machen.

Nun ist Macht keine persönliche Eigenschaft sondern eine Ressource, die sich mobilisieren lässt, wenn ein Akteur seine Kompetenzen und Potenziale in Beziehungen zu anderen Akteuren einbringt und nutzt.(2) Ein „mächtiger“ Betriebsratsvorsitzender wird dafür Zustimmung und Mehrheiten organisieren: in seinem Gremium und in der Belegschaft. In besonders kontroversen Fällen wird er versuchen, die Unterstützung der Öffentlichkeit für sein Anliegen zu gewinnen, um das Druckpotenzial zu erhöhen. Zwar ist ein Betriebsratsvorsitzender nur der Sprecher und nicht der Vorgesetzte des Betriebsrates. Dennoch gibt er dem Betriebsrat ein Gesicht. Sein Einfluss beruht auf Kompetenz und Integrität. Seine Kollegen im Betriebsrat und die Beschäftigten müssen ihm vertrauen.

Über den Tag hinaus denken

Manager von Kapitalgesellschaften handeln – anders als die meisten Eigentümer von Unternehmen – oft sehr kurzfristig. Für sie zählt der periodenbezogene Gewinn als Erfolgskriterium, den sie mit schnell wirkenden Kostensenkungsmaßnahmen anstreben, oft verbunden mit der Vernichtung von Arbeitsplätzen. Für Betriebsräte bilden Arbeitsplätze dagegen die Existenzgrundlage der Beschäftigten, die sie an ihren Standorten langfristig sichern wollen. Deshalb fordern viele Betriebsräte von ihrem Management eine nachhaltige Geschäftspolitik mit einem zukunftsfähigen Produktionsprogramm. Das unterstützt die IG Metall mit ihrem Konzept „Besser statt billiger“. Sie setzt damit auf einen Qualitäts- statt Kosten-Wettbewerb, um einen Abwertungswettkampf sozialer Standards zu vermeiden.

Mutig, beharrlich und kompetent

Betriebsräte müssen die verbrieften Rechte der Arbeitnehmer kennen. Doch das alleine genügt nicht, wollen sie für die Arbeitnehmer was erreichen. Sie müssen außerdem das Geschäft ihres Unternehmens verstehen, seine Produkte, Märkte und ihre Konkurrenten kennen. Sie müssen sowohl soziale als auch ökonomische Bedingungen beurteilen und zueinander abwägen können. Vor allem müssen sie bereit sein,

von: Dr. Andreas Drinkuth (Freier Autor) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

auf der Grundlage ihres Wissens und ihrer Erfahrungen für ihre Ziele und Überzeugungen einzutreten, selbst wenn ihnen der Wind ins Gesicht bläst.

Persönlichkeiten mit natürlicher Autorität

Eine Gesellschaft benötigt Eliten, um damit Spitzenpositionen in der Politik, Wissenschaft oder in den Unternehmen zu besetzen. Im Elitediskurs tauchen Betriebsräte als gesellschaftliche Führungsgruppe jedoch nicht auf.

Propagiert wird eine „Leistungselite“. Nach Auffassung der Initiative Soziale Marktwirtschaft zählen dazu in Marktwirtschaften insbesondere die UnternehmerInnen, da sie für den sozioökonomischen Fortschritt mitverantwortlich sind. Geisteswissenschaftliche Eliten seien zusätzlich notwendig, um „liberales Denken“ zu verbreitern. (3)

Heinz Verfürth spricht von der „Arroganz der Eliten“(4) und meint damit „neoliberale Eliten“, deren Gedankengut inzwischen das Handeln der meisten deutschen Führungsgruppen bestimmt. Ihre Erfahrungen und Rezepte bei der Sanierung von Unternehmen – oft das reine Kostendenken zu Lasten der Belegschaften – würden inzwischen für die gesamte Gesellschaft empfohlen.

Die Ursachen der Bankenkrise und die Exzesse um Boni im Millionenbereich werfen Fragen nach Gerechtigkeit und Moral auf. So fordert Berthold Huber, erster Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall, von denjenigen, die in der Gesellschaft eine wichtige Rolle spielen, dass sie sich an die Regeln einer „öffentlichen Moral“ halten.(5) Eine Gesellschaft könne nur durch Gerechtigkeit und fairen Ausgleich zusammengehalten werden. Er frage sich, ob man etwa mit Habgier und Egoismus die Zukunft einer Gesellschaft gestalten könne. Das gelte für Teile der so genannten Wirtschaftselite aber auch für Betriebsräte, die sich haben korrumpieren lassen. Die Haltung einer Elite messe sich vor allem an der persönlichen Glaubwürdigkeit ihrer Vertreter. Davon lebten auch die Gewerkschaften.

Neben dem moralischen Anspruch geht es um den Zugang zu einer Elite. Jedem der fähig ist, stehe der Zugang zur Elite offen, heißt es.(6) Nach dem Elitenforscher Michael Hartmann(7) entscheiden jedoch nicht Qualifikation und Leistung sondern die soziale Herkunft über die Aufstiegschancen und späteren Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Elite. Das bestätigt auch Christian Gulas(8), der Elitennetzwerke in Österreich untersuchte. Wer dort zur Elite gehört, muss über das entsprechende „Sozialkapital“ verfügen. Dieser vom französischen Soziologen Pierre Bourdieu entlehnte Begriff bezieht sich auf den durch die Herkunft gesteuerten Zugang zum Bildungssystem als Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg. Julia Friedrichs(9) hat den Zugang zu Ausbildungsstätten untersucht, die vorgeben, zukünftige Eliten zu qualifizieren. Ihr Befund: Hohe Studiengebühren steuern den Zugang und damit die Auslese.

Betriebsräte legitimieren sich dagegen – mit Ausnahme der Politik – durch demokratische Wahlen und nicht durch ihre Herkunft. Sie müssen ihre Wähler durch ihre Persönlichkeit und Wertvorstellungen überzeugen. Wie breit das Vertrauen der Beschäftigten in ihre Betriebsräte ist, zeigt u.a. die hohe Wahlbeteiligung von über 80 Prozent und die Persönlichkeitswahl in der Mehrzahl der Betriebe.

01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Andreas Drinkuth (Freier Autor) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

Betriebsräte engagieren sich vor allem für Gerechtigkeit und den sozialen Ausgleich unterschiedlicher Interessen im Betrieb. Oftmals verkörpern sie Tradition und Kontinuität im Unternehmen. Nicht wenige haben eine emotionale Beziehung zu „ihrem“ Betrieb und seinen Produkten, deren Entwicklung und Herstellungsweise sie kennen.

Für viele bedeutet Elite „Oben“, während Betriebsräte eher das „Unten“ verkörpern. So Hartmann, für den Eliten Herrschaft und Machtverhältnisse verkörpern und somit eine Spaltung der Gesellschaft. „Elite“ auf der einen Seite hieße immer „Masse“ auf der anderen Seite.(10) Da ist es kein Wunder, dass Betriebsräte um ihre Anerkennung kämpfen müssen, wenn sie „denen da oben“ gegenüber sitzen. Von der Arbeit freigestellte Betriebsratsmitglieder erhalten grundsätzlich dasselbe Einkommen wie für ihre frühere Berufstätigkeit. Dabei verhandeln sie mit den Repräsentanten der Unternehmen, die meistens ein vielfach höheres Gehalt bekommen. Um ihnen auf „Augenhöhe“ zu begegnen, wie es einige Betriebsräte als Anspruch formulieren, müssen sie in der Sache den Arbeitgebervertretern wenigstens ebenbürtig sein. Aber anders als das Management müssen sie neben der ökonomischen immer eine soziale Brille aufhaben. Zusätzlich unterscheidet sie die zeitliche Perspektive. Sie wollen den Standort des Betriebes und damit die Arbeitsplätze langfristig sichern, statt kurzfristigen Renditezielen nachzujagen. Deshalb ist es ihnen nicht gleichgültig, wie „ihr“ Betrieb am Markt aufgestellt ist, hängen davon doch die Existenzen der Beschäftigten ab.

Die Zugehörigkeit zu einer Elite sollte deshalb weniger durch die soziale Position als die Art des Denkens und der Lebenseinstellung definiert sein, – also der Persönlichkeit – wie es Heike Schmol(11) formuliert. Weitsicht, Entscheidungskraft, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein seien dafür wichtige Merkmale. Das Idealbild einer Persönlichkeit beschreibt die Diplompsychologin und Psychotherapeutin Boglarka Hadinger.(12) Sie seien nicht einseitig konkurrenzorientiert, sondern sie suchten die Kooperation. Sie dächten nicht nur daran, wie sie ein Ziel erreichen können, sondern sie berücksichtigten auch den Preis, der dafür zu bezahlen ist. Sie nähmen Gesagtes als Information und nicht primär als Kritik. Sie achteten auf die Wirkung ihrer Worte und könnten ihre Meinung sagen, ohne andere zu verletzen. In ihrer Nähe könnten andere wachsen. Man müsse sich bei ihnen nicht klein, fehlerhaft und schuldig zu fühlen. Sie ermöglichten eine Win-win-Situation. Sie setzten sich für eine Idee, ein Ziel, eine Sache ein und täten mehr als sie eigentlich müssten. Solche Menschen ließen sich von einem klaren und lebensfreundlichen Wertesystem leiten. Eine solche Persönlichkeit sei ein in sich ruhender Mensch, so Hadinger. Sie ist das Gegenteil einer autoritären Person, wie sie häufig in Machtpositionen anzutreffen ist, ließe sich hinzufügen.

Die Psychologin Evelin Kroschel spricht von „natürlicher Autorität“(13), die eine Führungskraft auszeichnen sollte. Sie benennt dafür folgende Voraussetzungen: „Erstens den Mut zum entschiedenen und selbstverantwortlichen Handeln und zweitens die Fähigkeit, für andere ein Bedürfnisbefriediger zu sein, d.h. durch das eigene Verhalten die bewussten und unbewussten Motive der anderen anzusprechen und zu befriedigen.“ Das setze Selbsterfahrung und das Erkennen und Achten gegenseitiger Auffassungen und fremder Wirklichkeiten sowie ein kränkungsreiches Verhalten voraus, was man als „soziale Kompetenz“ bezeichnen könne.

Viele Betriebsräte sind Persönlichkeiten mit natürlicher Autorität. Sie verkörpern ein bestimmtes Werte- und Denkraster, eine demokratische Haltung, politische Überzeugungen, beziehen Positionen und

01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Andreas Drinkuth (Freier Autor) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

übernehmen Verantwortung. In Konfliktsituationen müssen sie Lösungen entwickeln, die ihren WählerInnen eine Perspektive vermittelt, die ihr Vertrauen gewinnt, sie überzeugt und mitmachen lässt.

Gleichwohl müssen sie machtbewusst agieren. Sie haben ein Gespür für die realen Machtverhältnisse in ihrem Unternehmen und wissen ihre Möglichkeiten und Spielräume zu nutzen. Sie können Konflikte austragen, aber auch Kompromisse eingehen. Betriebsräte werden im Gegensatz zu anderen Eliten der Gesellschaft – mit Ausnahme der Politik – demokratisch gewählt.(14)

Literatur

1 Der Aufsatz fasst die Ergebnisse der Untersuchung von Andreas Drinkuth zusammen: „Eine soziale Elite – die Betriebsräte. Zwanzig Portraits“, Schüren Verlag 2010

2 Michel Crozier und Eberhard Friedberg: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt / M. 1993

3 Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft – Elite, <http://www.insm.de/insm/Wissen/Lexikon/e/Elite.html>

4 Heinz Verfürth: Die Arroganz der Eliten, Gütersloh 2008

5 „Ich verstehe die Wut“ – Arbeit verändert die Menschen. Ob sie dem Job hinterherfahren oder sich nicht respektiert fühlen – er hat Auswirkungen auf ihr Leben. Ein Gespräch mit IG-Metall-Chef Berthold Huber über Eliten, Anstand und Gerechtigkeit. In: Sonntag Aktuell vom 22.06.2008

6 Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft a.a.O.

7 Michael Hartmann: Elitensoziologie, Frankfurt/New York 2004

8 Christian Gulas: Netzwerke im Feld der Macht. Zur Bedeutung des Sozialkapitals für die Elitenbildung, in: Elisabeth Nöstlinger / Ulrike Schmitzer (Hg.): Bourdieus Erben. Gesellschaftliche Elitenbildung in Deutschland und Österreich, Mandelbaum Verlag 2007, S. 68 – 94

9 Julia Friedrichs: Gestatten Elite, Hamburg 2008

10 Zitiert bei Julia Friedrichs: Gestatten Elite, Hamburg 2008, S. 72

11 Heike Schmoll: Lob der Elite. Warum wir sie brauchen, München 2008

12 <http://herminemandl.wordpress.com/2008/03/28/boglarka-hadinger-wie-man-eine-charakterstarke-personlichkeit-wird/>

13 Evelin Kroschel: Die Weisheit des Erfolgs. Von der Kunst, mit natürlicher Autorität zu führen. München 2008

14 Elite = ausgewählt